

University of Groningen

Bezoldiging Raad van Commissarissen

Beumer, Marjolein; Swagerman, Dirk

Published in:
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2007

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Beumer, M., & Swagerman, D. (2007). Bezoldiging Raad van Commissarissen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(4), 90-101.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

Marjolein Beumer en Dirk Swagerman

SAMENVATTING Dit onderzoek geeft inzicht in de feitelijke componenten waaruit de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is opgebouwd. De beloning van bestuurders is vaak het onderwerp van discussie. Echter er zijn ook veel ontwikkelingen in de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen. Om inzicht te krijgen in deze ontwikkelingen heeft de Vereniging van Effectenbezitters aangestuurd op een exploratief en inventariserend onderzoek naar de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen.

1 Inleiding

Dit onderzoek beoogt inzicht te verkrijgen in de informatie over de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen. De vraagstelling van dit onderzoek luidt: inzicht geven in de feitelijke componenten waaruit de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland is opgebouwd, teneinde deze te interpreteren en conclusies te trekken. Het gaat erom aan te geven uit welke componenten de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat, welke feitelijke veranderingen er te zien zijn in de omvang en samenstelling van de bezoldiging en hoe deze veranderingen kunnen worden verklaard en geïnterpreteerd. Om meer inzicht te krijgen in het commissariaat en

Drs. M. Beumer schreef haar afstudeerscriptie over dit onderwerp bij de faculteit Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Prof. dr. D.M. Swagerman is hoogleraar Controlling aan dezelfde universiteit. De auteurs bedanken de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) voor de ondersteuning om dit onderzoek mogelijk te maken.
E-mail: d.swagerman@worldonline.nl.

de bezoldiging is eerst een aantal aspecten van het commissariaat aangestipt. Vervolgens zijn de bezoldigingsgegevens van de leden van de Raad van Commissarissen van honderd, aan de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerde, ondernemingen in kaart gebracht¹.

2 De rol van de Raad van Commissarissen

In Nederland wordt voornamelijk het dualistische bestuursmodel gehanteerd. Een onderneming heeft dan zowel een Raad van Bestuur als een Raad van Commissarissen ingesteld. De rol van de commissarissen bij een onderneming hangt af van de statuten. Allereerst moet in de statuten worden aangegeven dat er een Raad van Commissarissen is ingesteld, daarnaast worden in de statuten de taken en bevoegdheden weergegeven. Bij een structuurvennootschap is dit niet het geval, daar is een Raad van Commissarissen verplicht. De rol van de Raad van Commissarissen bij een structuurvennootschap is de afgelopen jaren aan verschillende veranderingen onderhevig geweest.

De wet geeft aan dat de Raad van Commissarissen toezicht moet houden op het bestuur en het bestuur terzijde moet staan met advies. De Raad van Commissarissen moet toezicht houden op de beslissingen van de Raad van Bestuur, in het belang van de gehele vennootschap. Om deze taken uit te kunnen voeren, heeft de Raad van Commissarissen een aantal bevoegdheden. Na de invoering van de nieuwe structuurwet in oktober 2004 zijn de belangrijkste bevoegdheden het benoemen en ontslaan van bestuursleden en het geven van toestemming over belangrijke bestuursbeslissingen. In het monistische bestuursmodel is er één bestuur waarin uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders plaatsnemen. De functie van de niet-uitvoerende bestuurders komt grotendeels overeen met die van de leden van de Raad van Commissarissen.

In 2003 is de Nederlandse Corporate Governance code ingevoerd². Deze code doet ook een aantal aanbevelingen aan de Raad van Commissarissen. Het doel hiervan is het verbeteren van de kwaliteit, kennis en onafhankelijkheid van de commissaris. De code heeft indirect invloed op de bevoegdheden van de commissaris. Niet in de zin van nieuwe taken en/of bevoegdheden (Maassen *et al.*, 2005). Wel zijn er diverse voorwaarden die zorgen voor een verzwarende van het commissariaat, zoals de onafhankelijkheidsbepaling, de druk op meer deskundigheid en de verplichting tot het instellen van de drie kerncommissies (audit-, remuneratie- en de gecombineerde selectie- en benoemingscommissie).

3 Bezoldigingsbeleid

De afgelopen jaren is er veel discussie over stijging van beloningen. Ook de commissarisbezoldiging komt hierin naar voren. De 'Wet Openbaarmaking Bezoldiging en Aandelenbezit Bestuurders en Commissarissen' heeft een grote rol gespeeld bij de discussie over de beloningen. Ondernemingen zijn sinds 1 september 2002 verplicht in hun jaarverslag de bezoldiging van commissarissen en bestuurders weer te geven (Kiersch, 2003). Zij dienen hierbij een onderscheid te maken in de verschillende componenten en de hoogte van deze componenten. Ook de Nederlandse Corporate Governance code heeft het onderwerp bezoldiging van de Raad van Commissarissen besproken. Hier wordt met name benadrukt dat de bezoldiging niet afhankelijk mag zijn van het resultaat.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat uit diverse componenten. De belangrijkste zijn een vaste basisbezoldiging, kostenvergoeding en commissievergoedingen. Nederlandse ondernemingen belonen hun commissarissen sporadisch in de vorm van aandelen, afgezien van enkele ICT-en private equity-ondernemingen (Couwenbergh, 2006b, p. 11). In het Angelsaksische systeem wordt de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders vastgesteld door de uitvoerende bestuurders. Zij worden steeds vaker beloond in de vorm van aandelen. Ook in Nederland laait de discussie omtrent bezoldiging in de vorm van aandelen of opties op. Momenteel wordt er nog voornamelijk negatief tegen deze vorm van bezoldiging aangekeken. Een aandelenbeloning kan tot een kortetermijnfocus van de commissaris leiden, waardoor de onafhankelijkheid in het geding kan komen (Couwenbergh, 2006e, p. 7; Couwenbergh, 2006d, p. 1). Er zijn ook commissarissen die vóór bezoldiging in de vorm van aandelen zijn. Zij geven

aan dat deze vorm van bezoldiging de betrokkenheid van de commissaris verhoogt (Zegers, 2006, p. 12).

4 De omvang van de bezoldiging

Er is een aantal onderzoeken die ingaat op de commissarissenbeloning bij Nederlandse ondernemingen. Wij geven in het kort de belangrijkste conclusies van die onderzoeken weer. Zo geeft Bloembergen (1974, p. 182) aan dat voor de commissarisbezoldiging geen vaste regel kan worden opgesteld. De verschillen in omvang en aard van de onderneming zijn hier de oorzaak van. Koot-du Buy en Vijn (1983, p. 775) hebben de jaarrekeningen van dertig ondernemingen over 1981 onderzocht, waarbij ze hebben gekeken naar de commissarisbezoldiging die toegekend is in de jaren 1973, 1974 en 1976. De bezoldiging in 1973, 1974 en 1976 is grotendeels gebaseerd op tantièmes. In 1981 komt deze vorm van bezoldiging nog weinig voor en wordt er vaak alleen een vaste bezoldiging uitgedeeld.

De Vereniging van Effectenbezitters (VEB) (De Vries en Beumer, 2006, p. 6-8) heeft een verkennend onderzoek gedaan naar de bezoldiging van voorzitters van Raden van Commissarissen³. Er is alleen gekeken naar de bezoldiging in de jaarrekeningen, dus het totale werkelijke bedrag dat de president-commissaris ontvangt. Er wordt een opdeling gemaakt tussen drie verschillende beursnotaties (AEX, AMX en ASX). De bezoldiging van de voorzitter van de board of directors (chairman) in het monistische bestuursmodel is vele malen hoger dan de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen, hetgeen zorgt voor sterke afwijkingen. Hierdoor is de bezoldiging van de chairman niet meegenomen in de berekeningen. De conclusies die uit het onderzoek naar voren komen, zijn dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen niet wordt overbetaald. Wel wordt aangegeven dat de commissaris zijn taak kritisch en actief moet uitvoeren. De onderzoeksbevindingen zijn in onderstaande tabellen weergegeven.

Het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) heeft ook onderzoek gedaan naar de commissarisbezoldiging⁴. Zij hebben de bezoldiging onderzocht van ondernemingen met nul tot duizend werknemers. Het NCD (2006, p. 76) geeft aan dat de bezoldiging van de Raad van Commissarissen mede wordt bepaald door hun rolvervulling in strategie en omvang van de onderneming. Tevens geven zij aan dat de functie van de commissaris is verzwaard, wat zich uit in een hogere bezoldiging.

SpencerStuart stelt elk jaar The Netherlands Board Index op. Hier worden diverse aspecten van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland in kaart gebracht, waaronder de bezoldiging. De Board Index geeft een duidelijk overzicht van de gemiddelde bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen. Hierin zijn zowel ondernemingen met het dualistische als het monistische bestuursmodel opgenomen.

Het onderzoek naar de bezoldiging van de Raad van Commissarissen in Nederland is beperkt. De bedragen in die onderzoeken lopen behoorlijk uiteen, dit wordt veroorzaakt door de verschillende perioden en onderzoekspopulaties. Wel is er een aantal algemene tendensen te zien. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen neemt toe naarmate de jaren verstrijken. Ook is de bezoldiging bij ondernemingen met een hogere beursnotering

omvangrijker dan bij ondernemingen met een lagere beursnotering en ontvangt de voorzitter van de Raad van Commissarissen een hogere bezoldiging dan de overige leden.

5 Inleiding tot het empirisch onderzoek

Voor dit empirische deel zijn de bezoldigingsgegevens van honderd, aan de Amsterdamse effectenbeurs genoteerde, ondernemingen verzameld. De ondernemingen vallen uiteen in vier groepen, vijftientig AEX-ondernemingen, vijftientig AMX-ondernemingen, vijftientig ASCX-ondernemingen en vijftientig lokale ondernemingen. De periode waarover de gegevens zijn verzameld, omvat de periode 2001 tot en met 2005. Ter informatie hebben wij alleen de gegevens over het laatste jaar als bijlage I opgenomen⁵. In deze bijlage is ook weergegeven onder welke beursnotering de ondernemingen vallen. Een aantal onder-

Tabel 1 beloning voorzitter RvC in euro's (De Vries en Beumer, 2006, p. 7).

	2004	2003	2002
Gemiddelde AEX	56.196	52.243	49.064
Gemiddelde AMX	39.948	36.647	32.079
Gemiddelde ASCX	29.301	26.556	24.225

Tabel 2 procentuele stijging van beloning (De Vries en Beumer, 2006, p. 8).

	2004	2003
AEX	7,60%	6,50%
AMX	9,00%	14,20%
ASCX	10,30%	9,60%

Tabel 3 honoreringsniveaus van Commissarissen in 2005 in euro's (NCD, 2006, p. 77).

Medewerkers	Q1	Q2	Q3	
0-250	Voorzitter	8.000	11.000	17.000
	Lid	6.500	9.000	13.000
250-500	Voorzitter	13.000	17.500	22.000
	Lid	11.000	15.000	18.000
500-1000	Voorzitter	17.000	19.000	27.000
	Lid	14.000	16.000	24.000

Q1: 25% van de waarnemingen ligt onder dit niveau, 75% hierboven.

Q2: 50% van de waarnemingen ligt boven dit niveau, 50% hieronder.

Q3: 75% van de waarnemingen ligt onder dit niveau, 25% hierboven.

Tabel 4 gemiddelde bezoldiging van commissarissen en niet-uitvoerende bestuurders in 2005 in euro's (SpencerStuart, 2005, p. 5).

	Alle ondernemingen	AEX-ondernemingen	AMX-ondernemingen	ASCX-ondernemingen	Overige ondernemingen
President-commissaris	€ 49.000	€ 67.000	€ 81.000	€ 27.000	€ 25.000
Overige leden	€ 38.000	€ 54.000	€ 40.000	€ 24.000	€ 22.000

nemingen is buiten de populatie gevallen, waardoor de totale populatie niet geheel op honderd ondernemingen uitkomt. Voor 2005 vallen de volgende ondernemingen buiten de onderzoekspopulatie: Hunter Douglas, Jetix Europe, Mittal Steel en Fortis.

Het bezoldigingsbeleid voor de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In dit onderzoek worden de gegevens die zijn vastgesteld op de aandeelhoudersvergadering, standaardbedragen genoemd. De totale werkelijke bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat uit een optelsom van alle standaard bezoldigingscomponenten. Deze worden meestal per persoon weergegeven in de jaarverslagen. De werkelijke bedragen zijn dermate verschillend door bijvoorbeeld tussentijds aftreden. Ook komt het regelmatig voor dat commissarissen met dezelfde functies een verschillende bezoldiging ontvangen. Om een representatief beeld te geven van de bezoldiging is gekozen om alleen de standaardbedragen te gebruiken.

De bezoldigingsgegevens zijn uit jaarverslagen en notulen van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de ondernemingen gehaald. De grote diversiteit in verslaglegging en van de samenstelling van de bezoldigingspakketten was daarbij opvallend. Dit heeft echter geen invloed gehad op de resultaten, wel op de duur van het onderzoek. De ondernemingen waarvan deze gegevens niet te vinden waren, zijn vervolgens eerst benaderd door middel van een brief en, indien nodig, is er nog telefonisch contact geweest. Niet alle ondernemingen hebben (al) hun bezoldigingsgegevens willen vrijgeven. Om zoveel mogelijk gegevens weer te geven, zijn ondernemingen pas uit de onderzoekspopulatie gehaald in het jaar waarin er geen bezoldigingsgegevens zijn gevonden. De overige jaren zijn wel gebruikt. Er is een aantal ondernemingen die helemaal geen standaardbedragen vrijgeeft. Hierdoor verschilt de onderzoekspopulatie per jaar. De totale respons varieert van 89 procent in 2000 tot 96 procent in 2005.

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat het bezoldigingspakket van de commissaris uit drie belangrijke componenten bestaat, dit zijn de basisbezoldiging, een kostenvergoeding en vergoedingen voor lidmaatschap van de commissies binnen de Raad van Commissarissen (Glasz, 1992, p. 61). De componenten die uit de literatuur naar voren komen, zijn in dit onderzoek in kaart gebracht. Ook zijn de overige bezoldigingscomponenten in kaart gebracht, waaronder bezoldiging in de vorm van aandelen of opties. Per bezoldigingscomponent wordt onderscheid gemaakt in drie functies; de voorzitter, de vice-voorzitter en de algemene leden. Als een onderneming geen aparte bezoldiging heeft voor de vice-voorzitter wordt de bezoldiging van het algemene lid gebruikt.

Een aantal ondernemingen in de onderzoekspopulatie hanteert het monistische bestuursmodel. De verschillen in de bezoldiging tussen beide bestuursmodellen zijn erg omvangrijk. De bezoldigingsgegevens van de ondernemingen met een monistisch bestuursmodel zijn separaat weergegeven in bijlage II. Omdat deze bedragen zeer omvangrijk zijn, hebben ze een grote invloed op de berekeningen van de gemiddelde commissarisbezoldiging. De gemiddelden waren niet meer representatief en daardoor zijn de bezoldigingsgegevens van de ondernemingen met een monistisch bestuursmodel niet meegenomen in de berekeningen zoals gemiddelde bezoldiging en stijgingspercentages. Ook hanteren deze ondernemingen een andere rechtsvorm dan de Nederlandse ondernemingen. Het onderzoek is niet verder ingegaan op de oorzaken van de verschillen in bezoldiging tussen beide bestuursmodellen.

In onderstaande tabel zijn de ondernemingen uit de onderzoekspopulatie met een monistisch bestuursmodel weergegeven.

In 2001 en 2002 hanteert geen van de ondernemingen uit de onderzoekspopulatie een monistisch bestuursmodel.

Tabel 5 ondernemingen met een monistisch bestuursmodel

2005	2004	2003
Reed Elsevier	Reed Elsevier	Reed Elsevier
Shell	Unilever	Logica CMG
Unilever	Corus	
Corus	Logica CMG	
Logica CMG		

6 Empirische bevindingen

6.1. De basisbezoldiging

In paragraaf vijf werd aangegeven dat de basisbezoldiging de belangrijkste bezoldigingscomponent van de commissaris is, dit komt overeen met de gevonden gegevens. Bijna alle ondernemingen maken gebruik van een vaste basisbezoldiging, alleen ICT Automatisering hanteert in 2001 en 2002 een optiebeloning.

Als de totale onderzoekspopulatie wordt opgedeeld in verschillende beursnotaties is er een duidelijk onderscheid te zien in de bezoldiging.

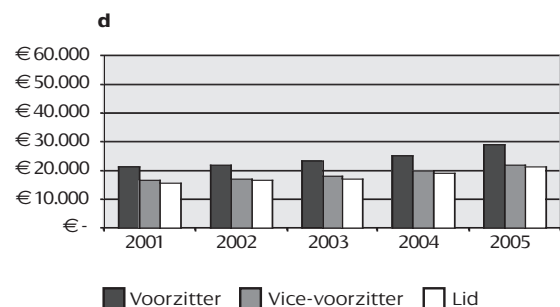
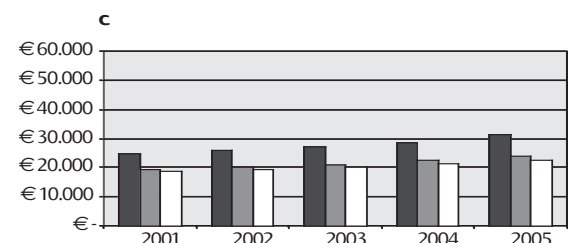
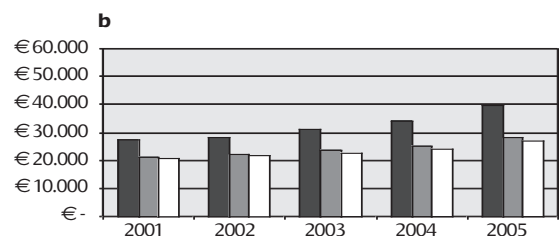
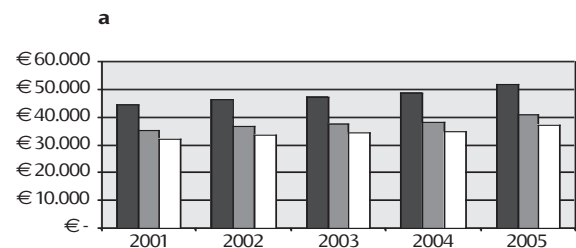
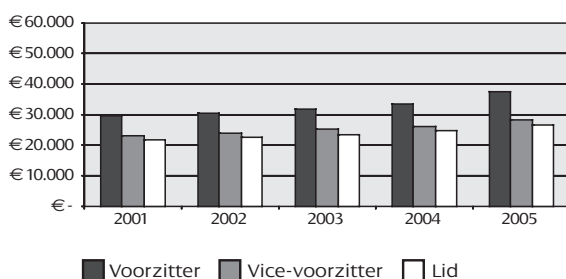
Het is nog niet duidelijk hoe de hoogte van de bezoldiging voor de leden van de Raad van Commissarissen wordt bepaald. In de literatuur is gekeken of er overeenkomsten zijn tussen bedrijfskenmerken en de hoogte van de bezoldiging. Hempel en Fay (1994, p. 119) hebben onderzoek gedaan naar de omvang van de bezoldiging van niet-uitvoerende bestuurders. Daaruit komt naar voren dat er weinig bedrijfskenmerken zijn die correleren met de hoogte van de bezoldiging. De kenmerken die wél correleren met de hoogte van de bezoldiging (aantal vergaderingen, omzet en winst) laten een lage correlatie zien. Weinig ondernemingen hebben het aantal vergaderingen weergegeven. Daardoor is er in dit onderzoek voor gekozen om deze component niet te vergelijken met de basisbezoldiging. Wel is het aantal medewerkers (fte) opgenomen naast de omzet en winst.

R^2 neemt bij de omzet waarden aan van 0,2375 voor de voorzitter, 0,3537 voor de vice-voorzitter en 0,1834 voor de algemene leden. Bij de winstgevendheid (netto-winst) is R^2 voor de voorzitter 0,189, voor de vice-voorzitter 0,2828 en voor de algemene leden 0,1374. Als laatste is het verband tussen het aantal werknemers en de basisbezoldiging gekeken. Hierbij neemt R^2 waarden

aan van 0,2963 voor de voorzitter, 0,332 voor de vice-voorzitter en 0,2781 voor de algemene leden. R^2 neemt in dit onderzoek zeer lage waarden aan, dit geeft aan dat er zo goed als geen verband is tussen de bezoldiging en de bedrijfskenmerken. Er is een erg zwak verband tussen de omzet, winstgevendheid of het aantal werknemers van een onderneming en de basisbezoldiging. Er is geen duidelijk verband tussen de basisbezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen en de onderzochte bedrijfskenmerken.

Figuur 2 basisbezoldiging van commissarissen bij a) AEX-ondernemingen, b) AMX-ondernemingen, c) ASX-ondernemingen d) lokale-ondernemingen in de periode 2001-2005.

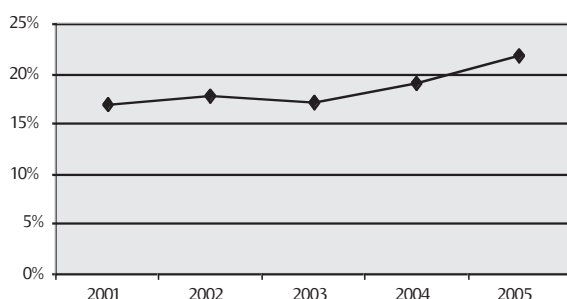
Figuur 1 gemiddelde basisbezoldiging van commissarissen in de periode 2001-2005.



6.2. De kostenvergoeding

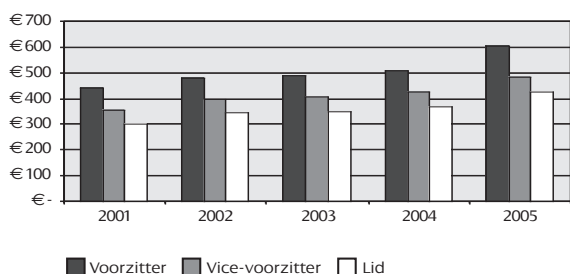
Steeds meer ondernemingen nemen een vaste kostenvergoeding op in het bezoldigingspakket van de commissaris. De vergoeding van de kosten geschiedt dan niet op basis van de werkelijk gemaakte kosten, maar op basis van een vast bedrag per tijdperiode (meestal maand of jaar). In figuur 3 is het percentage ondernemingen weergegeven met een vaste kostenvergoeding.

Figuur 3 het percentage ondernemingen dat in de periode 2001-2005 een vaste kostenvergoeding hanteert.



Niet alleen het aantal ondernemingen met een kostenvergoeding neemt toe, ook de omvang van de kostenvergoeding stijgt. In figuur 4 is de gemiddelde kostenvergoeding weergegeven.

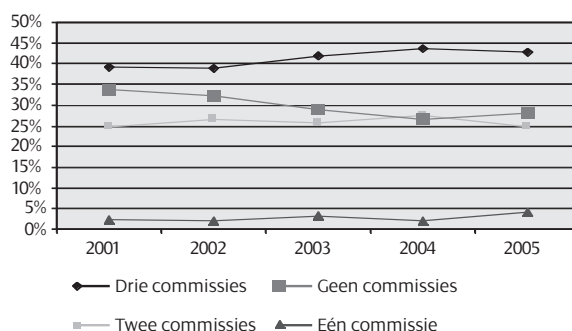
Figuur 4 gemiddelde vaste kostenvergoeding van commissarissen in de periode 2001-2005.



6.3. Commissievergoedingen

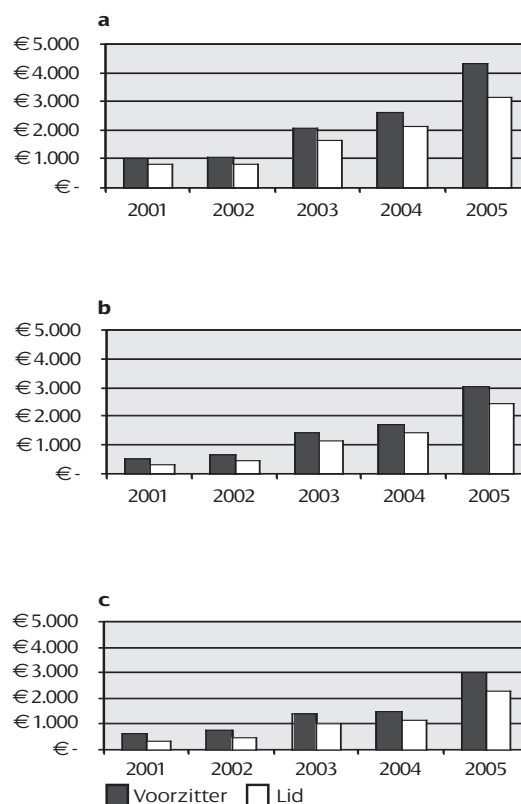
De Nederlandse Corporate Governance code stelt dat ondernemingen met een Raad van Commissarissen van meer dan vier leden verplicht drie kerncommissies moeten instellen. Deze drie kerncommissies zijn de audit-, de remuneratie- en de gecombineerde selectie- en benoemingscommissie.

Figuur 5 percentage ondernemingen dat in de periode 2001-2005 commissies heeft ingesteld.



De leden van deze commissies ontvangen over het algemeen een extra bezoldiging voor hun werkzaamheden. Deze bezoldiging vormt een belangrijke bijdrage aan de totale bezoldiging en zal daarom in deze paragraaf worden besproken.

Figuur 6 gemiddelde vaste commissievergoeding voor a) de auditcommissie, b) de gecombineerde selectie- en remuneratiecommissie c) de overige commissies in de periode 2001-2005.



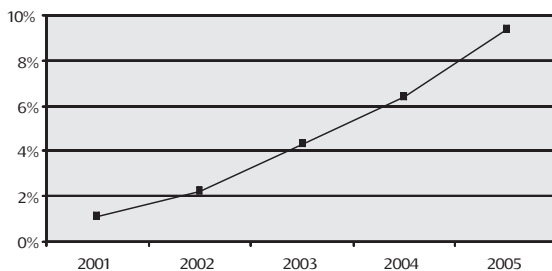
6.4. Overige bezoldigingscomponenten

Naast de drie belangrijkste bezoldigingscomponenten die in de vorige paragrafen zijn besproken, hanteren de ondernemingen in de onderzoekspopulatie steeds vaker aanvullende bezoldigingscomponenten. Het bezoldigingspakket van de commissaris wordt hierdoor complexer en omvangrijker.

Een klein aantal ondernemingen in de onderzoekspopulatie hanteert een vergoeding per bijgewoonde vergadering van de Raad van Commissarissen. In 2001 tot en met 2004 hanteren DIM Vastgoed en Crucell een presentievergoeding. In 2005 hanteren DIM Vastgoed en Ahold een presentievergoeding per vergadering.

Een deel van de ondernemingen in de onderzoekspopulatie hanteert een extra bezoldiging voor buitenlandse leden. Deze leden moeten reizen voor de vergaderingen, wat hogere kosten met zich meebrengt. Hiervoor worden zij gecompenseerd per vergadering.

Figuur 7 percentage ondernemingen met een extra vergoeding voor buitenlandse commissarissen



De invloed van het Angelsaksische systeem heeft de discussie over prestatiegericht belonen doen oplopen. De bezoldiging van bestuurders is in steeds grotere mate prestatiegericht en deze vorm van bezoldiging wordt ook voor commissarissen steeds vaker besproken. De meningen omtrent deze vorm van bezoldiging lopen uiteen, waarbij een afweging wordt gemaakt tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Het aantal ondernemingen dat daadwerkelijk een vergoeding in aandelen heeft opgenomen is klein.

In 2001 en 2002 hanteren Crucell en ICT Automatisering een optiebeloning. Crucell hanteert naast de optiebeloning ook een (lage) standaardbezoldiging. ICT Automatisering hanteert geen basisbezoldiging naast de optiebeloning. In 2003 en 2004 hanteert

Crucell nog steeds een optiebeloning per jaar naast de basisbezoldiging. Bij Besi kunnen de toezichthouders kiezen of zij de basisbezoldiging uitbetaald willen krijgen in cash of in opties.

In 2005 neemt het aantal ondernemingen met een aandeel- of optiebeloning toe. Crucell heeft de optiebeloning omgezet in een aandeelbeloning. Deze zijn ook direct om te zetten in cash, tegen een lagere waarde. Ook Besi verschuift de prestatieafhankelijke beloning van opties naar aandelen. Tele Atlas kiest voor een optioneel component, de leden van de Raad van Commissarissen kunnen hun basisbezoldiging (deels) laten uitbetalen in opties of in cash. Bij Corus heeft de chairman een éénmalige vergoeding in opties gekregen.

7 Conclusies

Uit de empirische gegevens is een aantal algemene conclusies te trekken:

- De verslaglegging van het bezoldigingspakket is bij de ondernemingen erg divers.
- De omvang van de bezoldigingscomponenten van de leden van de Raad van Commissarissen neemt toe.
- De omvang van de bezoldigingscomponenten van de voorzitter van de Raad van Commissarissen is omvangrijker dan de omvang van de bezoldigingscomponenten van de overige leden.
- De determinanten voor het bepalen van de omvang van de leden van de Raad van Commissarissen zijn niet bekend.
- Over het algemeen hanteren ondernemingen met een AEX-notering de hoogste bezoldiging, daarna volgen de AMX-ondernemingen. De bezoldiging bij ASCX- en lokale ondernemingen ligt een stuk lager.
- Het bezoldigingspakket van de leden van de Raad van Commissarissen wordt steeds complexer.

Deze trends zullen uitgebreider worden toegelicht in onderstaande paragrafen.

7.1 Verslaglegging

Ondanks de 'Wet Openbaarmaking Bezoldiging en Aandelenbezit Bestuurders en Commissarissen' is de verslaglegging van de commissarisbezoldiging nog steeds erg divers. Sommige ondernemingen geven alle componenten weer die bepaald zijn op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, andere ondernemingen geven alleen de werkelijke bedragen weer. Vervolgonderzoek zou wenselijk zijn om de gevolgen van de wet ten aanzien van de verslagleggingspraktijk nader in kaart te brengen.

7.2 De basisbezoldiging

De basisbezoldiging van de voorzitter neemt in de periode 2001-2005 gemiddeld met zes procent per jaar toe, de bezoldiging van de vice-voorzitter en de algemene leden steeg jaarlijks met gemiddeld vijf procent. Deze toename van de basisbezoldiging wordt veroorzaakt door de veranderingen van het commissariaat. De aandeelhouder wordt steeds actiever en eist goed ondernemingsbestuur. De commissaris moet goed toezichthouden, dit vereist een actieve en kritische houding. Een complexere bedrijfsomgeving en toenemende internationalisatie zorgen voor een hogere tijdsbesteding en meer verantwoordelijkheden. Tezamen met een krappe arbeidsmarkt voor commissarissen zorgt dit voor een stijging van de omvang van de basisbezoldiging.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft de hoogste bezoldiging. Na de voorzitter heeft de vice-voorzitter de hoogste basisbezoldiging en de algemene leden hebben de laagste basisbezoldiging. De verschillen in de basisbezoldiging tussen de verschillende functies in de Raad van Commissarissen hangen samen met de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die de leden hebben. De voorzitter heeft een coördinerende rol en is verantwoordelijk voor het functioneren van de gehele Raad van Commissarissen. Na de voorzitter heeft de vice-voorzitter de meeste taken en verantwoordelijkheden, de algemene leden hebben de minste taken en verantwoordelijkheden. Dit onderscheid in taken en verantwoordelijkheden zorgt voor de verschillen in de basisbezoldiging.

Naast de verschillen tussen functies zijn er ook verschillen te zien tussen de basisbezoldiging van ondernemingen in de verscheidene beursnotaties. De leden van de Raad van Commissarissen bij AEX-ondernemingen krijgen de omvangrijkste bezoldiging, daarna volgen de AMX-ondernemingen. De ASCX- en lokale ondernemingen hanteren de laagste bezoldiging. Hiervoor is een aantal mogelijke redenen. Allereerst hebben de ondernemingen in een hogere beursnotatie vaak een internationaal karakter. De invloed van het Angelsaksische systeem trekt hierdoor de bezoldiging omhoog. Ook zijn de ondernemingen in een hogere beursnotering vaak omvangrijker, wat kan leiden tot complexere besluitvorming en een hoger risico.

7.3 De kostenvergoeding

De kostenvergoeding is de tweede component van het bezoldigingspakket. De literatuur (NVTZ, 2005,

p. 12) geeft aan dat een kostenvergoeding moet dienen om de werkelijk gemaakte kosten te dekken en dat het niet wenselijk is een standaardvergoeding op te nemen in het bezoldigingspakket. Toch hanteren steeds meer ondernemingen een vaste kostenvergoeding. De oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk in standaardisatie en gemak.

Ook de omvang van de kostenvergoeding neemt toe. De kostenvergoeding van de voorzitter stijgt in de periode 2001-2005 gemiddeld met acht procent per jaar. De kostenvergoeding van de vice-voorzitter stijgt ook gemiddeld met acht procent per jaar. De vergoeding van de algemene leden is gemiddeld met negen procent per jaar gestegen. De stijging van de kostenvergoeding heeft zijn oorsprong, net zoals de stijging van basisbezoldiging, in het veranderende commissariaat. Toenemende druk door de aandeelhouders op goed ondernemingsbestuur vereist meer betrokkenheid van de Raad van Commissarissen. Hierdoor stijgen de gemaakte kosten zoals telefoon- en reiskosten ook, wat ook resulteert in een hogere vaste kostenvergoeding.

Bij de kostenvergoeding zijn ook verschillen te zien tussen de functies binnen de Raad van Commissarissen. De voorzitter krijgt de hoogste vergoeding, daarna volgt de vice-voorzitter en de algemene leden krijgen de laagste kostenvergoeding. Deze verschillen hangen samen met de verschillen in taken en bevoegdheden.

7.4 Vergoeding voor lidmaatschap van de commissies

Steeds meer ondernemingen voldoen aan de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance code. Dit komt tot uiting in de toename van het aantal commissies dat de ondernemingen instellen. De auditcommissie en de remuneratiecommissie zijn het meest ingesteld bij ondernemingen.

Net zoals de andere bezoldigingscomponenten zijn de commissievergoedingen gestegen. De bezoldiging van de auditcommissie ligt het hoogst. De vergoeding voor de voorzitter steeg gemiddeld met achtenveertig procent per jaar, de leden van deze commissie zagen hun vergoeding stijgen met gemiddeld vijfenveertig procent per jaar. De diverse boekhoudschandalen hebben een sterke focus gelegd op juiste cijfers en verslaglegging. De taken en verantwoordelijkheden liggen bij deze commissie waarschijnlijk hoger, hetgeen resulteert in een hogere bezoldiging. De commissievergoeding voor de remuneratiecommissie ligt lager. Wel maken de leden van de remuneratie-

commissie een behoorlijke inhaalslag. De vergoeding van de voorzitter steeg gemiddeld met negenenvijftig procent per jaar, de vergoeding van de leden is gemiddeld met zeventig procent per jaar gestegen. De discussies omtrent het vaststellen van de beloning van bestuurders speelt hierbij een rol. De vergoeding bij overige commissies ligt nog een stukje lager. De vergoeding van de voorzitter is gemiddeld met drieenvijftig procent gestegen, de vergoeding van de leden steeg gemiddeld met vierenzestig procent per jaar. De verschillen tussen de hoogte van de vergoeding van de functies binnen de drie commissies kunnen worden verklaard doordat de voorzitter een coördinerende rol heeft en daardoor meer verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden heeft dan de leden van de commissies. Veel ondernemingen hanteren al een aantal jaren een bezoldiging voor de voorzitter van de commissies terwijl zij geen bezoldiging toekenden aan de overige leden. De bezoldiging van de voorzitter van de commissie steeg ook gedurende de jaren. Hierdoor is de bezoldiging voor de voorzitter al hoger dan de bezoldiging van de overige leden en is de stijging van de bezoldiging voor de voorzitter geringer dan de stijging van de overige leden.

7.5 Overige bezoldigingscomponenten

Het bezoldigingspakket van de leden van de Raad van Commissarissen wordt steeds complexer. Het pakket bestaat steeds vaker uit meerdere componenten. Een klein aantal (drie) ondernemingen hanteert naast belangrijkste componenten ook een presentievergoeding voor aanwezigheid van een vergadering.

Een duidelijke ontwikkeling is de toename van aparte bezoldiging voor buitenlandse leden van de Raad van Commissarissen. Door toenemende internationalisatie is er steeds meer vraag naar buitenlandse leden. De bezoldiging ligt bij ondernemingen met een monistisch bestuursmodel vele malen hoger. Om buitenlandse leden aan te kunnen trekken, is een hogere bezoldiging nodig.

De derde component die gevonden is, is een bezoldiging in aandelen of opties. In het Angelsaksische systeem (monistisch bestuursmodel) worden de niet-uitvoerende bestuurders vaak in de vorm van aandelen en opties betaald. Naar verwachting zal deze trend zich voortzetten naar ondernemingen in het Rijnlandse systeem (dualistisch bestuursmodel). Momenteel worden de ondernemingen in de onderzoekspopulatie sporadisch uitbetaald in de vorm van aandelen en opties. Wel is een verschuiving te zien

van bezoldiging in de vorm van opties naar bezoldiging in aandelen. De meningen omtrent deze vorm van bezoldiging zijn erg divers. De afweging die gemaakt wordt, betreft een toename van de betrokkenheid van de commissaris, en een afbreuk van de onafhankelijkheid.

Allereerst denken wij dat het wenselijk is dat er meer onderzoek gedaan wordt naar de verschillen tussen beide bestuursmodellen. Het is duidelijk geworden dat de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders in het monistische stelsel vele malen hoger ligt dan de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen. Gezien de omvang van dit onderzoek zijn de ondernemingen die een monistisch bestuursmodel hanteren niet meegenomen. Ook is niet gekeken naar de verschillen tussen beide bestuursmodellen die wellicht kunnen leiden tot de verschillen in de bezoldiging van de toezichthouders. Vervolgonderzoek hiernaar zou kunnen leiden tot inzicht in deze materie.

Ook is niet duidelijk hoe de ondernemingen hun bezoldigingsbeleid voor commissarissen vaststellen. Bij de bestuurdersbeloning wordt vaak gebruik gemaakt van benchmarks en wordt de bezoldiging gekoppeld aan een aantal bedrijfskenmerken. Uit ons onderzoek is niet gebleken dat er een verband bestaat tussen bedrijfskenmerken en de omvang van de bezoldiging. Verder onderzoek naar de vaststelling van de bezoldiging kan wellicht meer inzicht geven in de verschillen tussen de bezoldiging bij de ondernemingen.

Wij denken dat er nog wel wat te verbeteren valt aan het systeem van commissarisbezoldiging. Als eerste is het noodzakelijk dat de transparantie van de bezoldigingsstructuur zal toenemen. In dit verband is het wenselijk dat het beloningspakket van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag zal worden gepubliceerd op dezelfde wijze zoals dat ook geschiedt ten aanzien van de beloning van bestuurders. Vervolgens denken wij dat het variabel belonen van commissarissen in aandelen en/of opties een discussiepunt zal worden. Zeker in een Angelsaksische omgeving is dit niet ongebruikelijk. Het geldende uitgangspunt conform de aanbevelingen van de Commissie Tabaksblat is dat het belonen van de commissarissen onafhankelijk dient te zijn van het resultaat van de onderneming, dus geen plaats voor variabele beloning. Ook denken wij dat het goed zal zijn dat het bezoldigingspakket van de leden van de Raad van Commissarissen meer een onderwerp van discussie wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (Winter, 2005; Couwenbergh, 2006a-e). ■

Literatuur

- Bloembergen, E. (1974), *De Raad van Commissarissen: Het commissarissysteem, Ontwikkeling en functie van het commissariaat in het systeem van vennootschap en onderneming in de jaren zeventig*, Utrecht: Het Spectrum.
- Couwenbergh, P. (2006a), Commissaris wordt in aandelen beloond, *Het Financieele Dagblad*, 7 juni, p.1.
- Couwenbergh, P. (2006b), Nieuw bindmiddel commissaris, *Het Financieele Dagblad*, 7 juni, p. 11.
- Couwenbergh, P. (2006c), Grenzen aan aandeelhoudersmacht, *Het Financieele Dagblad*, 9 juni, p. 9.
- Couwenbergh, P. (2006d), Kalf tegen aandelenbeloning; 'In strijd met onafhankelijkheid commissaris', *Het Financieele Dagblad*, 15 juni, p. 1.
- Couwenbergh, P. (2006e), Emotie of afstand; Kies voor aandelenbeloning commissaris, *Het Financieele Dagblad*, 19 juni.
- Glasz, J.R. (red.) (1992), *De commissaris: aanbevolen gedragsregels*, Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen. Amsterdam/Kluwer, Deventer.
- Hempel, P. en C. Fay. (1994), Outside Director Compensation and Firm Performance. *Human Resource Management*, vol. 33, no. 1, pp. 111-133.
- Kiersch, E.D.G. (2003), Nieuwe wetgeving. Wet openbaarheid bezoldiging van bestuurders en commissarissen, *Ars Aequi*, jg. 52, no. 1, pp. 58-62.
- Koot-du Buy, A.H.E.B. en R.M. Vijn (1983), De beloning van commissarissen bij naamloze vennootschappen, *Economisch-Statistische Berichten*, jg. 68, no. 3420, pp. 775-779.
- Maassen, G.F., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda (2005), Het gebruik van toezichthoudende commissies binnen raden van commissarissen in beursgenoteerde ondernemingen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 79, no. 12 (december), pp. 647-657.
- Manen, J.A. van (1999), *Monitor in het belang van de vennootschap, Een analyse van de functie van commissarissen*, Amsterdam: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2005), *Rapport over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code*.
- Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (2006), *Honorering van directeuren en commissarissen*. Amsterdam.
- NVTZ (2005), *Honorering van raden van toezicht van zorginstellingen, Zoetermeer*.
- Postma, T., en H. van Ees. (2000), *On the functions of supervisory boards in the Netherlands*, SOM-Research report 00E50, Groningen.
- SpencerStuart (2005), *The Netherlands Board Index, board trends and practices at 100 leading companies*, 8th edition.
- Vries, P.P. de en M. Beumer (2006), Wat verdient de president-commissaris?, *Effect*, jg. 5, pp. 6-8.
- Winter, J. (2005), Recent Dutch Corporate Governance, *Corporate Finance*, vol. 6 (supplement), p. 32.
- Zegers, C. (2006), Aandelengerelateerd belonen steeds populairder, *Aandeelhouders-activisme het fundament onder de code Tabaksblat*, Deloitte. Rotterdam. pp. 15-19.

Noten

- 1 Zie: <http://www.euronext.com/>
- 2 Zie: <http://www.commissiecorporategovernance.nl/>
- 3 Zie: <http://www.vieb.net/>
- 4 Zie: <http://www.ncd.nl/>
- 5 De onderzoeksgegevens zijn op te vragen bij de onderzoekers.

Bijlage I Basisbezoldiging 2005 in euro's

AEX-ondernemingen	Voorzitter	Vice-voorzitter	Algemeen lid
ABN	€ 55.000	€ 45.000	€ 40.000
Aegon	€ 60.000	€ 50.000	€ 40.000
Ahold	€ 55.000	€ 47.500	€ 40.000
Akzo	€ 52.000	€ 41.000	€ 41.000
ASML	€ 40.000	€ 25.000	€ 25.000
Buhrmann	€ 55.000	€ 45.000	€ 35.000
DSM	€ 50.000	€ 35.000	€ 35.000
Getronics	€ 45.000	€ 38.000	€ 38.000
Hagemeyer	€ 42.500	€ 37.500	€ 32.500
Heineken	€ 45.000	€ 38.000	€ 38.000
ING	€ 61.260	€ 61.260	€ 36.360
KPN	€ 60.000	€ 45.000	€ 45.000
Numico	€ 70.000	€ 50.000	€ 50.000
Philips	€ 75.000	€ 40.840	€ 40.840
Reed Elsevier	€ 350.000	€ 65.000	€ 65.000
Rodamco	€ 40.000	€ 30.000	€ 30.000
SBM Offshore	€ 37.000	€ 33.000	€ 29.000
Shell	€ 731.200	€ 146.240	€ 102.368

TNT	€ 60.000	€ 45.000	€ 45.000
Tom Tom	€ 40.000	€ 30.000	€ 30.000
Unilever	€ 100.654	€ 67.103	€ 67.103
Vedior	€ 50.000	€ 35.000	€ 35.000
VNU	€ 45.000	€ 40.000	€ 35.000
Wolters	€ 45.000	€ 40.000	€ 35.000

AMX-ondernemingen	Voorzitter	Vice-voorzitter	Algemeen lid
Aalberts Industries	€ 35.000	€ 30.000	€ 30.000
ASMI	€ 34.000	€ 17.000	€ 17.000
BAM Groep	€ 40.000	€ 35.000	€ 30.000
Boskalis	€ 36.000	€ 24.000	€ 24.000
Corio	€ 36.000	€ 28.000	€ 24.000
Corus	€ 375.837	€ 73.120	€ 58.496
Crucell	€ 40.000	€ 25.000	€ 25.000
CSM	€ 60.000	€ 50.000	€ 40.840
Fugro	€ 40.000	€ 28.000	€ 28.000
Heijmans	€ 45.000	€ 30.000	€ 30.000
Logica CMG	€ 216.765	€ 108.383	€ 43.353
Nutreco	€ 41.000	€ 30.000	€ 30.000
Océ	€ 46.355	€ 30.903	€ 30.903
Ordina	€ 22.700	€ 20.400	€ 20.400
Pharming	€ 30.000	€ 20.000	€ 20.000
Randstad Holding	€ 55.500	€ 32.750	€ 32.750
Stork	€ 40.000	€ 32.500	€ 25.000
Univar	€ 34.000	€ 27.000	€ 27.000
USG People	€ 32.500	€ 22.500	€ 22.500
Van der Moolen	€ 40.502	€ 29.496	€ 22.692
Vastned Retail	€ 30.000	€ 24.000	€ 24.000
Vopak	€ 35.500	€ 28.000	€ 28.000
Wereldhave	€ 34.034	€ 22.689	€ 22.689
Wessanen	€ 60.000	€ 40.000	€ 40.000

ASCX-ondernemingen	Voorzitter	Vice-voorzitter	Algemeen lid
Arcadis	€ 37.500	€ 25.000	€ 25.000
Athlon Holding	€ 40.000	€ 30.000	€ 30.000
Ballast Nedam	€ 45.000	€ 30.000	€ 30.000
Besi	€ 20.000	€ 15.000	€ 15.000
Binck	€ 25.000	€ 20.000	€ 20.000
Brunel Int.	€ 37.500	€ 25.000	€ 25.000
Draka Holding	€ 40.433	€ 35.433	€ 30.433
Eurocom	€ 30.000	€ 22.500	€ 22.500
Exact	€ 40.000	€ 30.000	€ 25.000
Fornix	€ 47.500	€ 29.500	€ 29.500
Grontmij	€ 32.000	€ 23.000	€ 23.000
Imtech	€ 33.000	€ 28.000	€ 23.000
Innoconcept	€ 20.000	€ 15.000	€ 15.000

Kendrion	€ 25.000	€ 18.000	€ 18.000
Laurus	€ 31.765	€ 24.958	€ 24.958
Nieuwe Steen Investments	€ 18.000	€ 16.000	€ 16.000
OPG Groep	€ 40.000	€ 34.000	€ 28.000
Sligro Food Group	€ 25.000	€ 20.000	€ 20.000
Smit International	€ 18.500	€ 16.000	€ 16.000
Telegraaf Holding	€ 23.370	€ 19.966	€ 19.966
Ten Cate	€ 32.672	€ 25.866	€ 19.058
Unit 4 Agresso	€ 27.227	€ 18.151	€ 18.151
Van Lanschot	€ 37.000	€ 31.000	€ 25.000
VastNed Offices	€ 30.000	€ 24.000	€ 24.000
Wegener	€ 27.000	€ 22.000	€ 22.000

Lokale ondernemingen	Voorzitter	Vice-voorzitter	Algemeen lid
Accell Group	€ 28.300	€ 20.500	€ 20.500
Airspray	€ 22.000	€ 18.000	€ 18.000
Beter Bed	€ 26.500	€ 16.000	€ 16.000
DIM Vastgoed	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Econosto	€ 20.000	€ 16.000	€ 16.000
Endemol	€ 75.000	€ 50.000	€ 50.000
ERIKS Groep	€ 35.000	€ 28.000	€ 20.400
Frans Maas	€ 20.420	€ 15.882	€ 15.882
Gamma Holding	€ 28.000	€ 23.000	€ 23.000
Grolsch	€ 35.000	€ 27.500	€ 25.000
ICT Automatisering	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
KAS Bank	€ 31.000	€ 25.000	€ 21.000
KLM	€ 36.302	€ 29.495	€ 22.689
Macintosh Retail Group	€ 25.000	€ 20.000	€ 20.000
Magnus	€ 15.000	€ 10.000	€ 10.000
Nedap	€ 22.000	€ 18.000	€ 18.000
Nedschroef	€ 28.000	€ 15.000	€ 15.000
Rood Technology	€ 11.348	€ 9.076	€ 9.076
Samas Groep	€ 25.000	€ 18.000	€ 18.000
Stern Groep	€ 30.000	€ 22.000	€ 22.000
Tele Atlas	€ 35.000	€ 30.000	€ 30.000
TKH Group	€ 28.700	€ 22.100	€ 22.100
Versatel	€ 55.000	€ 40.000	€ 40.000

Bijlage II Basisbezdiging 2005 van ondernemingen met een monistisch bestuursmodel in euro's

AEX-ondernemingen	Voorzitter	Vice-voorzitter	Algemeen lid
Reed Elsevier	€ 350.000	€ 65.000	€ 65.000
Shell	€ 731.200	€ 146.240	€ 102.368
Unilever	€ 100.654	€ 67.103	€ 67.103
Corus	€ 375.837	€ 73.120	€ 58.496
Logica CMG	€ 216.765	€ 108.383	€ 43.353